

Drs. Supardi, MM
Drs. Syaiful Anwar, SU

DASAR-DASAR PERILAKU



ORGANISASI

Sanksi Pelanggaran Pasal 44:
Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1987
Tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 6 tahun 1982
Tentang Hak Cipta

1. Barangsiapa dengan sengaja dan tanpa hak mengumumkan atau memperbanyak suatu ciptaan atau memberi izin untuk itu, dipidana dengan pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp.100.000.000,- (seratus juta rupiah)
2. Barangsiapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), dipidana dengan pidana paling lama 5 (lima) tahun dan/atau paling banyak Rp.50.000.000,- (lima puluh juta rupiah).

Drs. Supardi, MM.
Drs. Syaiful Anwar, MM.

Dasar-Dasar Perilaku Organisasi



Perpustakaan Nasional RI: Katalog Dalam Terbitan (KTD)

Supardi, Syaiful Anwar

Dasar-Dasar Perilaku Organisasi/Supardi dan Syaiful
Anwar/penyunting Sobirin Malian--Cet.I Jogjakarta, UII
Press 2002

135+ vi: 11,4x 18,5

ISBN :979-8413-56-4

I. Perilaku Organisasi I. Judul. II. Supardi & Syaiful Anwar
III. Malian, Sobirin

Cetakan pertama, Juni 2002

Pra cetak: Sujono Ahmad

Disain Kover: Bakhry Ilyas

Penerbit : UII Press Jogjakarta (anggota IKAPI)

Jl. Cik Di Tiro No.1, Kotak Pos 56, Jogjakarta 55223

Telp.0274-547865; Fax.0274-547864

E-mail: uiipress@asia.com

Hak Cipta 2002 pada UII Press dilindungi undang-undang
(all rights reserve)

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	v
Daftar Isi	ix
Bab 1 Prinsip Dasar Organisasi.....	1
A. Hakekat Organisasi	1
B. Pengertian Organisasi	4
C. Azas-azas Organisasi	5
D. Bentuk Organisasi	19
E. Struktur Organisasi	29
F. Bagan Organisasi	32
Bab 2 Prinsip Dasar Motivasi	47
A. Pengertian Motivasi	47
B. Motivasi Internal	49
C. Motivasi Eksternal	55
Bab 3 Prinsip Dasar Kepemimpinan	65
A. Pentingnya Kepemimpinan dalam Organisasi	66
B. Teori-teori Kepemimpinan	67
C. Gaya Kepemimpinan	75
Bab 4 Prinsip Dasar Komunikasi.....	81
A. Saluran dan Proses Komunikasi	81
B. Pola Komunikasi dan Pengembangannya	84
Bab 5 Prinsip Dasar Manajemen Konflik	97
A. Definisi Konflik	98
B. Jenis-jenis Konflik	100

C. Metode-metode Pengelolaan Konflik.....	101
D. Konflik Struktural	104
E. Konflik Lini dan Staf	105

Bab 6 Prinsip Dasar Perubahan dan Pengem-

ban Organisasi	113
A. Kekuatan-kekuatan Penyebab Perubahan	114
B. Cara-cara Penanganan Perubahan	117
C. Penolakan Terhadap Perubahan	119
D. Proses Pengelolaan Perubahan.....	125
E. Berbagai Pendekatan Perubahan Organisasi	128
F. Konsep Pengembangan Organisasi	133

Daftar Pustaka	143
----------------------	-----

Daftar Gambar/Tabel

Bab 1	Gambar 1	Bagan Organisasi Azas Kesatuan Komando	12
	Gambar 2	Hubungan Organisatoris dalam <i>Span of Control</i>	15
	Gambar 3	Bagan Organisasi Bentuk Lurus	23
	Gambar 4	Bagan Organisasi Bentuk Lini	26
	Gambar 5a	Bagan Organisasi Bentuk Fungsional	29
	Gambar 5b	Bagan Rantai Perintah	33
	Gambar 6	Bagan Piramid	36
	Gambar 7	Bagan Mendatar	36
	Gambar 8	Bagan Menegak	37
	Gambar 9	Bagan Lingkaran	38
	Gambar 10	Bagan Setengah Lingkaran	38
	Gambar 11	Bagan Sinar	39
Bab 2	Gambar 1	Hirarki Kebutuhan Menurut Maslow	50
	Gambar 2	Hubungan dari Masing-masing Tingkat Kebutuhan	51
	Tabel 1	Hirarki Kebutuhan Menurut Maslow	52
	Tabel 2	Hubungan antara Teori-teori Maslow, McGregor dan Herzberg	59
Bab 3	Gambar 1	Model Kepemimpinan dari Fiedler	72
	Gambar 2	Model Sistem Pengaruh pada Kepemimpinan	74
	Tabel 1	Tiga Gaya Kepemimpinan	76
	Gambar 3	Tipe-tipe Kepemimpinan	77
	Gambar 4	Rangkaian Kesatuan Perilaku Kepemimpinan	78
Bab 4	Gambar 1	Model Komunikasi	84

Bab 5	Tabel 1	Pandangan Lama dan Baru tentang Konflik	93
	Gambar 1	Konflik dan Performance Organisasi	100
Bab 6	Gambar 1	Kekuatan-kekuatan Eksternal dan Internal	114
	Gambar 2	Dua Pendekatan terhadap Manajerial	117
	Tabel 1	Metode-metode Penolakan terhadap Perubahan	122
	Gambar 3	Model Proses Perubahan	126
	Gambar 4	Efektivitas Organisasi sebagai Hasil Perubahan Struktur, Teknologi dan Orang	124
	Gambar 5	Tiga Pendekatan Perubahan	132
	Gambar 6	Model Riset Kegiatan PO	135

Bab 2

PRINSIP DASAR MOTIVASI

Perilaku manusia sebenarnya hanyalah cerminan yang paling sederhana dari motivasi dasar mereka. Agar perilaku sesuai dengan tujuan organisasi, maka harus ada perpaduan antara motivasi akan pemenuhan kebutuhan mereka sendiri dan permintaan organisasi. Kemudian timbul pertanyaan, apa atau siapa yang menimbulkan motivasi? Apakah pekerja sebagai perseorangan yang menciptakan motivasinya sendiri, atau motivasi itu adalah fungsi dari manajemen? Jawaban terhadap pertanyaan-pertanyaan itu tidaklah sederhana. Beberapa penulis memandang motivasi sebagai sesuatu yang terkandung pada perseorangan. Dalam bab ini akan dijelaskan dua pendapat tersebut dan menunjukkan bahwa motivasi dalam suatu organisasi mencakup dua kekuatan yaitu internal dan eksternal.

A. PENGERTIAN MOTIVASI

Perilaku manusia ditimbulkan atau dimulai dengan adanya motivasi. Banyak psikolog yang memakai istilah-istilah yang berbeda dalam menyebut sesuatu yang menimbulkan perilaku tersebut. Ada yang menyebut sebagai motivasi (*motivation*) atau motif, kebutuhan (*need*), desakan (*urge*), keinginan (*wish*) dan dorongan (*drive*). Dalam penulisan ini kita menggunakan istilah motivasi.

Motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. Motivasi yang ada pada seseorang akan mewujudkan suatu perilaku

yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran kepuasan. Jadi, motivasi bukanlah yang dapat diamati, tetapi adalah hal yang dapat disimpulkan adanya karena sesuatu perilaku yang tampak.

Tiap kegiatan yang dilakukan seseorang pasti didorong oleh sesuatu dari dalam diri orang tersebut; kekuatan pendorong inilah yang disebut motivasi. Rasa lapar, kebutuhan untuk merasa aman dan kebutuhan terhadap prestise merupakan beberapa contoh tentang motivasi. Dalam hal ini kita perlu mengingat bahwa suatu kebutuhan itu harus diciptakan atau didorong sebelum memenuhi sebagai suatu motivasi. Sumber yang mendorong terciptanya suatu kebutuhan dapat berada pada diri orang itu sendiri (seperti melihat makanan yang menarik). Atau dengan adanya makanan dapat menimbulkan rasa lapar.

Motivasi adalah suatu masalah kompleks dalam organisasi, karena kebutuhan dan keinginan dari setiap anggota organisasi berbeda. Hal ini berbeda karena setiap anggota suatu organisasi adalah "unik" secara biologis, maupun psikologis dan berkembang atas dasar proses belajar yang berbeda pula. Manajer organisasi perusahaan penting sekali mengetahui apa yang menjadi motivasi para karyawan atau bawahannya, sebab faktor ini akan menentukan jalannya organisasi dalam pencapaian tujuan.

Seperti yang telah disebutkan di atas, motivasi bisa ditimbulkan oleh faktor internal atau eksternal tergantung dari mana suatu kegiatan dimulai. Motivasi internal berasal dari pribadi seseorang dan akan dijelaskan oleh hirarki kebutuhan dari Maslow dan motif berprestasi dari McClelland. Motivasi eksternal sebenarnya dibangun di atas motivasi internal, dan dalam organisasi sangat tergantung dari anggapan-anggapan dan teknik-teknik yang dipakai oleh pimpinan organisasi atau para manajer dalam memotivasi bawahannya. Teori dari McGregor dan Herzberg akan menjelaskan hal ini. Pendekatan Maslow dan McGregor serta para ahli lainnya nampaknya berbeda, tetapi pandangan mereka sebenarnya saling melengkapi.

B. MOTIVASI INTERNAL

Kebutuhan dan keinginan yang ada dalam diri seseorang akan menimbulkan motivasi internalnya. Kekuatan ini akan mempengaruhi pikirannya, yang selanjutnya akan mengarahkan perilaku orang tersebut. Sebagai contoh: seorang mahasiswa yang ingin memperoleh nilai A dalam ujiannya akan menentukan perilaku dia dalam memenuhi syarat kelulusannya. Setelah dia berpikir secara mendalam, perilakunya mungkin akan menjadi mahasiswa yang rajin kuliah, membuat catatan yang baik, belajar keras, membuat tugas makalah dengan baik dan sebagainya. Tetapi dalam kenyataan tidak semua mahasiswa mempunyai keinginan yang kuat untuk mencapai nilai A. Begitu juga dalam suatu organisasi, setiap individu akan mempunyai kebutuhan dan keinginan yang berbeda dan "unik". Beberapa teori yang ada mencoba mengidentifikasi motivasi-motivasi umum yang selalu dan dalam semua orang. Dengan memahami teori-teori tersebut, manajer dapat memotivasi bawahannya agar kegiatan-kegiatan mereka mencapai kepuasan yang diinginkan dan menguntungkan pencapaian tujuan organisasi.

Penggolongan motivasi internal yang dapat diterima secara umum ada kesepakatan di antara para ahli. Namun demikian, psikolog-psikolog menyetujui bahwa motivasi dapat dikelompokkan menjadi dua kelompok, yaitu:

- a. *Motivasi fisiologis* merupakan motivasi alamiah (biologis), seperti lapar, haus dan seks.
- b. *Motivasi psikologis*: dikelompokkan dalam tiga kategori dasar, yaitu:
 - Motivasi kasih sayang (*affectional motivation*) yaitu motivasi untuk menciptakan dan memelihara kehangatan, keharmonisan dan kepuasan batiniah (emosional) dalam berhubungan dengan orang lain.
 - Motivasi mempertahankan diri (*ego - defensive motivation*) yaitu motivasi untuk melindungi kepribadian, menghindari luka fisik dan psikologis, menghindari untuk tidak ditertawakan dan kehilangan muka,

mempertahankan prestise dan mendapatkan kebanggaan diri.

- *Motivasi memperkuat diri (ego - bolstering motivation)* yaitu motivasi untuk mengembangkan kepribadian, berprestasi, menaikkan prestasi dan mendapatkan pengakuan orang lain, memuaskan diri dengan penguasaannya terhadap orang lain.

Untuk mempelajari motivasi internal ini dapat digunakan teori hirarki kebutuhan dari Maslow dan teori motivasi berprestasi dari McClelland berikut ini.

1. Teori Hierarkhi Kebutuhan dari Maslow

Abraham Maslow, seorang psikolog, telah mengembangkan suatu teori motivasi manusia yang sangat terkenal pada tahun 1943. Konsep teorinya menjelaskan adanya hierarkhi kebutuhan (*hierarchy of needs*) yang menunjukkan adanya lima tingkatan keinginan dan kebutuhan manusia. Di mana kebutuhan yang lebih tinggi akan mendorong seseorang untuk mendapatkan kepuasan atas kebutuhan tersebut, setelah kebutuhan yang lebih rendah (sebelumnya) telah dipuaskan. Gambar 1 berikut ini menunjukkan hierarkhi lima kebutuhan dasar manusia menurut Maslow, yaitu fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri.

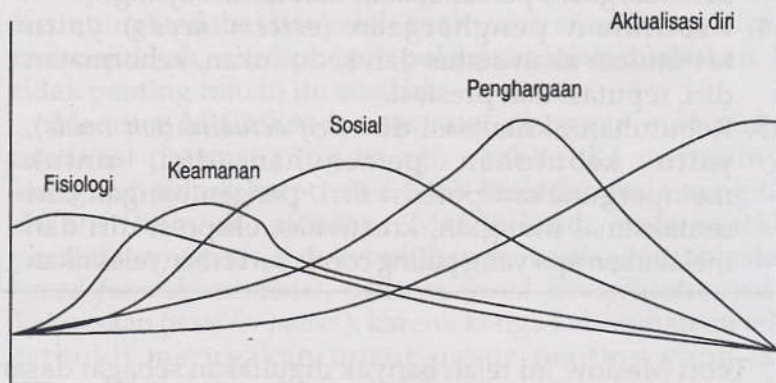
Gambar 1. Hirarki Kebutuhan Menurut Maslow



Menurut Maslow, kebutuhan utama manusia berada pada tingkatan pertama, yaitu fisiologis. Setelah kebutuhan pertama ini terpenuhi atau terpuaskan, barulah menginjak pada kebutuhan kedua (istilah tinggi, yaitu kebutuhan akan keamanan). Kebutuhan ketiga baru dilaksanakan setelah kebutuhan kedua terpenuhi. Proses seperti ini berjalan terus sampai akhirnya terpenuhi kebutuhan kelima (aktualisasi diri).

Proses di atas lebih tepat ditunjukkan oleh gambar 2 di mana kebutuhan-kebutuhan itu saling tergantung (*interdependent*) dan saling menopang. Suatu kebutuhan yang lebih rendah tidak hilang bila kebutuhan yang lebih tinggi muncul. Semua kebutuhan menjadi bagian kepuasan dalam daerah.

Gambar 2. Hubungan dari Masing-masing Tingkat Kebutuhan



Jadi bila suatu kebutuhan mencapai puncaknya, kebutuhan tersebut berhenti menjadi motivasi utama perilaku. Kemudian kebutuhan selanjutnya mulai mendominasi. Tetapi walaupun suatu kebutuhan telah terpuaskan, kebutuhan itu masih mempengaruhi perilaku, hanya intensitas lebih kecil karena kebutuhan-kebutuhan manusia saling tergantung dan saling menopang.

Kelima kebutuhan dasar manusia yang membentuk suatu hirarki, kebutuhan menurut Maslow adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Hirarki Kebutuhan Menurut Maslow

1. Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*), yaitu kebutuhan seperti rasa lapar, haus, seks, perumahan, tidur dan sebagainya.
2. Kebutuhan keamanan (*safety needs*), yaitu kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan dari bahaya, ancaman dan perampasan ataupun pemecatan dari pekerjaan.
3. Kebutuhan sosial (*social needs*), yaitu kebutuhan akan rasa cinta dan kepuasan dalam menjalani hubungan dengan orang lain, kepuasan dan perasaan memiliki serta diterima dalam suatu kelompok, rasa kekeluargaan, persahabatan dan kasih sayang.
4. Kebutuhan penghargaan (*esteem needs*) yaitu kebutuhan akan status dan kedudukan, kehormatan diri, reputasi dan prestasi.
5. Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization needs*), yaitu kebutuhan pemenuhan diri, untuk mempergunakan potensi diri, pengembangan diri semaksimal mungkin, kreativitas, ekspresi diri dan melakukan apa yang paling cocok, serta menyelesaikan

Teori Maslow ini telah banyak digunakan sebagai dasar penelitian untuk menentukan bagaimana masing-masing tingkat kebutuhan itu berkaitan dengan perilaku seseorang. Teori organisasi klasik mungkin tidak sependapat dengan beberapa bagian dari konsep hirarki kebutuhan ini, karena para ahli klasik memandang bahwa uang adalah motivasi utama dari para karyawan. Dan beberapa kritik lain yang menyatakan bahwa teori Maslow hanya berlaku secara umum, sebagai contoh di masyarakat yang telah maju, kebutuhan sosial, fisiologis dan keamanan adalah bukan

motivasi. Jadi, teori Maslow hanya dapat diterapkan secara umum, secara khusus, mungkin teori ini tidak berlaku. Walaupun demikian, teori Maslow ini banyak berguna bagi manajer suatu organisasi perusahaan untuk dapat memotivasi para karyawannya atas dasar tingkat kebutuhan yang menjadi motivasi utama mereka.

2. Teori Motivasi Prestasi dari McClelland

Konsep penting lainnya dari teori motivasi yang didasarkan pada kekuatan yang ada di dalam diri manusia adakah motivasi prestasi (*achievement motivation*). David McClelland, melalui riset empiris, telah menemukan bahwa para usahawan, *scientist* dan profesional mempunyai tingkat motivasi prestasi di atas rata-rata. Motivasi prestasi dari seseorang usahawan tidak semata-mata ingin mencapai keuntungan demi keuntungan itu sendiri, tetapi karena dia mempunyai keinginan yang kuat untuk berprestasi. Keuntungan (laba) hanyalah suatu ukuran sederhana yang menunjukkan seberapa baik pekerjaan telah dilakukan. Ini tidak penting tujuan itu sendiri.

Menurut McClelland, seseorang dianggap mempunyai motivasi prestasi yang tinggi, apabila dia mempunyai keinginan untuk berprestasi lebih baik daripada yang lain dalam banyak situasi. McClelland memusatkan perhatiannya pada tiga kebutuhan manusia yaitu: prestasi, (*need for achievement*), afiliasi (*need for affiliation*) dan kekuasaan (*need for power*), karena ketiga kebutuhan ini telah terbukti merupakan unsur-unsur penting yang ikut menentukan prestasi pribadi dalam berbagai situasi kerja dan cara hidup.

Karakteristik ketiga kebutuhan penting tersebut dapat dilihat pada uraian di bawah ini:

- a. Kebutuhan prestasi: tercermin dari keinginan dia mengambil tugas yang dia dapat bertanggung jawab secara pribadi atas perbuatan-perbuatannya, dia

menentukan tujuan yang wajar dengan memperhitungkan resiko-resikonya, dia ingin mendapatkan umpan balik atas perbuatan-perbuatannya dan dia berusaha melakukan segala sesuatu secara kreatif dan inovatif.

- b. **Kebutuhan afiliasi:** kebutuhan ini didasari adanya keinginan untuk bersahabat, di mana dia lebih mementingkan aspek-aspek antar pribadi dari pekerjaannya, dia lebih senang bekerja bersama, senang bergaul, dia berusaha mendapatkan persetujuan dari orang lain, dan dia akan melaksanakan tugas-tugasnya secara lebih efektif bila bekerja dengan orang lain dalam suasana kerja sama. Tetapi jika seorang atasan minta bantuan bawahan, ini bukan tergolong motivasi afiliasi, tetapi tergolong motivasi kekuasaan.
- c. **Kebutuhan kekuasaan:** kebutuhan ini tercermin pada seseorang yang ingin mempunyai pengaruh atas orang-orang lain. Dia peka terhadap struktur pengaruh antar pribadi dari suatu kelompok atau organisasi, dan memasuki organisasi-organisasi yang mempunyai prestasi, dia aktif menjalankan "policy" sesuatu organisasi di mana dia menjadi anggota. Dia mencoba membantu orang lain walaupun tidak diminta, dia mencoba menguasai orang lain dengan mengatur perilakunya dan membuat orang lain terkesan padanya, serta selalu menjadikan reputasi dan kedudukannya sebagai sandaran.

Teori dari McClelland ini sangat penting dalam mempelajari motivasi, karena motif berprestasi dapat diajarkan untuk mencapai sukses kelompok atau organisasi. Penelitian McClelland menunjukkan bahwa motivasi prestasi dapat diperoleh melalui latihan dengan mengajarkan seseorang untuk berpikir dan berbuat dengan motivasi prestasi.

C. MOTIVASI EKSTERNAL

Teori motivasi eksternal tidak mengabaikan teori motivasi internal, tetapi justru dikembangkan di atasnya. Teori motivasi eksternal menjelaskan kekuatan-kekuatan yang ada di dalam individu yang dipengaruhi faktor-faktor intern yang dikendalikan oleh manajer, yaitu meliputi suasana kerja seperti gaji, penghargaan, kenaikan, pangkat dan tanggung jawab.

Manajer perlu mengenal motivasi eksternal untuk mendapatkan tanggapan yang positif dari karyawannya. Tanggapan yang positif ini menunjukkan bahwa bawahan-bawahannya sedang bekerja demi kemajuan organisasi. Seorang manajer dapat mempergunakan motivasi eksternal yang positif ataupun negatif. Motivasi positif memberikan penghargaan pada pelaksanaan kerja yang baik. Motivasi negatif memberlakukan hukuman bila pelaksanaan kerja jelek. Keduanya dapat dipakai oleh manajer. Teori dari Mc Gregor dan Herzberg berikut ini akan membantu menjelaskan motivasi eksternal.

1. Teori X dan Teori Y dari McGregor

Teori motivasi yang menggabungkan motivasi internal dan eksternal dikembangkan oleh Douglas McGregor. McGregor, seorang psikolog sosial Amerika, dalam proyek risetnya yang meneliti tentang motivasi dan perilaku umum pada anggota organisasi, telah merumuskan perbedaan dua teori dasar mengenai perilaku manusia. Kedua teori itu disebutnya dengan nama teori X dan teori Y.

Teori tradisional mengenai kehidupan organisasi banyak diarahkan dan dikendalikan atas dasar teori X. Anggapan-anggapan yang mendasari teori X adalah:

- a. Rata-rata para pekerja itu malas, tidak suka bekerja, dan akan menghindarinya bila dapat.
- b. Karena pada dasarnya tidak suka bekerja, maka harus dipaksa, dikendalikan, diperlakukan dengan hukuman dan diarahkan untuk pencapaian tujuan organisasi.

- c. Rata-rata para pekerja lebih senang dibimbing, berusaha menghindari tanggung jawab, mempunyai ambisi yang kecil, keamanan dirinya di atas segala-galanya.

Teori X ini masih banyak digunakan dalam berbagai organisasi karena para manajer percaya bahwa anggapan-anggapan itu benar dan banyak sifat yang dapat diamati dari perilaku manusia sesuai dengan anggapan-anggapan tersebut. Namun teori X tidak dapat menjawab seluruh fakta-fakta yang ada yang terjadi dalam organisasi. Oleh karena itu McGregor menjawabnya dengan teori Y, sebenarnya kodrat perilaku manusia tidak sesuai anggapan teori X. Mereka berperilaku tertentu dalam organisasi. Anggapan-anggapan dari teori Y adalah:

- a. Usaha fisik dari mental yang dikeluarkan manusia dalam bekerja adalah kodrat manusia, sama halnya dengan bermain atau beristirahat.
- b. Rata-rata manusia bersedia belajar, dalam kondisi yang layak, tidak hanya menerima tetapi mencari tanggung jawab.
- c. Ada kemampuan yang besar dalam kecerdikan, kreativitas dan daya imajinasi untuk memecahkan masalah-masalah organisasi yang secara luas tersebar pada seluruh karyawan.
- d. Pengadilan dari ekstern dan hukuman bukan satu-satunya cara untuk mengarahkan usaha pencapaian tujuan organisasi.
- e. Keterikatan pada tujuan organisasi adalah fungsi dari penghargaan yang diterima karena prestasinya dalam pencapaian tujuan itu.
- f. Organisasi seharusnya memberikan kemungkinan orang untuk mewujudkan potensinya dan tidak hanya digunakan sebagian.

Anggapan-anggapan dari teori Y ini dapat lebih mengarahkan tercapainya motivasi yang lebih tinggi dan menaikkan kemungkinan terpenuhinya kebutuhan individu

dan tujuan organisasi. Dasar utama teori Y adalah integrasi dan kerjasama. Dengan integrasi, para karyawan dapat mencapai tujuan mereka sendiri melalui sumbangannya dalam pencapaian tujuan organisasi di mana dia mengikatkan diri.

Perlu diingat, bahwa motivasi eksternal seharusnya cukup fleksibel untuk menyesuaikan diri dengan setiap keunikan orang dalam organisasi. Para karyawan seharusnya tidak dipaksa untuk cocok dengan suatu teori yang kaku atau pandangan manajer. Hal ini berlaku juga pada penerapan teori X dan teori Y dari McGregor.

2. Teori Motivasi "Higienis" dari Herzberg

Teori motivasi selanjutnya dikemukakan oleh Frederick Herzberg dan kelompoknya, suatu tim dari "Psychological Service Pittsburgh", yaitu teori motivasi higienis (*Motivation - Hygiene Theory*) atau sering disingkat dengan teori M - H atau teori dua faktor. Ini adalah teori motivasi eksternal mengenai bagaimana manajer dapat mengendalikan faktor-faktor yang memproduksi kepuasan kerja (*job satisfaction*) atau ketidakpuasan kerja (*job dissatis faction*). Penelitian dilakukan dengan wawancara pada lebih dari dua ratus akuntan dan insinyur dari Pittsburgh.

Berdasarkan hasil penelitiannya, telah diketemukan dua kelompok faktor-faktor yang mempengaruhi kerja seseorang dalam organisasi, yaitu "motivasi" atau "pemuas" (*satisfiers*) dan "faktor higienis" atau "dissatisfiers". Disebutkan bahwa motivasi yang sesungguhnya sebagai faktor-faktor sumber kepuasan kerja adalah prestasi, promosi atau kenaikan pangkat, penghargaan, pekerjaan itu sendiri, dan tanggung jawab. Faktor-faktor yang menyebabkan timbulnya tugas yang lebih menantang, lebih banyak tuntutan kesempatan untuk menjadi lebih ahli dan mengembangkan kemampuan ini akan menimbulkan kepuasan kerja, tetapi tidak adanya faktor-faktor ini tidaklah selalu mengakibatkan ketidakpuasan kerja.

Kelompok faktor lainnya, faktor higienis, dibuktikan bukan sebagai sumber kepuasan kerja, tetapi justru sebaliknya sebagai sumber ketidakpuasan kerja. Faktor-faktor tersebut adalah kondisi/suasana kerja, hubungan antara pribadi (terutama dengan mandor), teknik pengawasan, gaji, serta kebijaksanaan dan administrasi perusahaan. Perbaikan ketidakpuasan kerja, tetapi tidak akan menimbulkan dorongan kerja. Faktor higienis sendiri tidak akan menimbulkan motivasi, tetapi diperlukan agar motivasi dapat berfungsi. Faktor ini hanya berfungsi sebagai suatu landasan bagi semangat kerja.

Jadi secara ringkas, penemuan penting dari penelitian Herzberg dan kawan-kawannya adalah bahwa faktor higienis (atau sering disebut juga faktor ekstrinsik) mempengaruhi ketidakpuasan kerja. Faktor higienis membantu individu untuk menghilangkan ketidaksenangan, sedangkan motivasi membuat individu senang dengan pekerjaannya. Manajer seharusnya memahami faktor-faktor apa yang menyebabkan karyawannya senang dan tidak senang. Anggapan teori motivasi tradisional selalu menyebut bahwa upah, bentuk insentif lainnya dan pengembangan hubungan antar pribadi serta kondisi kerja yang akan menaikkan produktivitas, menurunkan absensi karyawan dan perputaran karyawan. Faktor-faktor ini memang dapat menghilangkan ketidakpuasan kerja dan menghindarkan masalah, tetapi tidak akan mampu menimbulkan sikap yang positif dan hanya menghilangkan sikap negatif. Hanya faktor-faktor motivasi yang dapat mengarahkan para karyawan untuk melaksanakan para manajer.

3. Hubungan antara teori Maslow, McGregor dan Herzberg

Teori-teori dari Maslow, McGregor dan Herzberg tampaknya memang mempergunakan pendekatan dengan pandangan yang berbeda dalam meneliti motivasi. Tetapi bila teori-teori ini diperbandingkan dalam tabel 2, maka

dapat dilihat bahwa mereka menekankan sesuatu yang mempunyai hubungan yang mirip satu sama lain. Maslow menyebutkan tingkat kebutuhan yang lebih tinggi sebagai kekuatan yang memotivasi pekerja. Herzberg melihat "pemuas" atau motivator sebagai faktor yang memotivasi pekerja setelah faktor higienis menghilangkan ketidakpuasan kerja. McGregor memandang motivasi melalui teori Y nya yang didasarkan atas anggapan-anggapan yang ada sebagai motif-motif pekerja. Bagaimanapun, ketiga teori ini adalah relevan untuk mempelajari motivasi. Hubungan ketiga teori itu dapat dijelaskan berikut ini:

Tabel 2. Hubungan antara Teori-teori Maslow, McGregor dan Herzberg

Maslow	Herzberg	McGregor
Tingkat kebutuhan yang lebih tinggi	Motivator	Teori Y
	Prestasi Penghargaan Kenaikan Tingkat	Kepuasan dari kebutuhan akan penghargaan dan aktualisasi diri
Aktualisasi diri Penghargaan	Tanggung Jawab Pekerjaan Pekerjaan itu sendiri	Tanggung jawab Imajinasi dan kreatifitas Pengarahan dan pengendalian diri.
Tingkat kebutuhan yang lebih rendah	Faktor Higienis	Teori X
	Kebijaksanaan dan Administrasi perusahaan	Keamanan di atas segala-galanya
Social keamanan Fisiologis	Pengawasan Hubungan antar Pribadi	Adanya pengarahan lebih disukai
	Gaji Kondisi kerja	Dibutuhkan adanya hukuman

Seorang manajer dapat memilih antara tingkat kebutuhan yang lebih tinggi dari Maslow, motivasi-motivasi dari Herzberg atau anggapan-anggapan teori Y dari McGregor untuk memotivasi karyawannya. Semuanya mempunyai hubungan bidang yang sama.

UD. "TOP'S FASHION"

Latar Belakang Teori: Motivasi Dalam Organisasi

1. UD "Top's Fashion" berdiri tahun 1980 di Kota Bandung (Jawa Barat). Pendirinya adalah seorang perancang mode terkenal dari Kota Kembang ini, yaitu Chintami Atmanegara yang juga seorang Bintang Film Terkenal.
2. Dia mendirikan usaha sekolah kecantikan dan mode di Kota Madya Bandung. Dipilihnya Bandung karena Bandung dikenal sebagai Parisnya Indonesia, coba saja dengar Bandung disebut juga "Kota Kembang". Dengan nama selangit ini, dia berharap kegiatan bisnisnya dapat berkembang dan termasyur, seperti kemasyhuran kota Bandung. Selain alasan tersebut, secara pribadi Chintami mengemukakan sekolah kecantikan dan mode dipilih, karena profesi saya dekat dengan masalah-masalah "orang cantik" dan orang-orang ingin "gaya", demikian ungkap bintang ayu tersebut, pada seorang wartawan Majalah Wanita terkemuka di Tanah Air.
3. Chintami mempunyai murid 30 orang, dibagi dalam tiga shift (tiga kelas) dengan 5 orang asisten (pembantu instruktur). Rata-rata mereka berumur 23 tahun. Di antaranya 5 orang pembantunya terdapat seorang pria, tugasnya menggarap teknik-teknik "mode" dan perencanaan/rancang mode.
4. Chintami menerapkan manajemen yang terbuka, kekeluargaan. Bila ada masalah dibicarakan bersama di antara mereka.
5. Sistem upah yang diterapkan adalah gaji bulanan dan tambah bonus, bila ada "extra order".
6. Gaji mereka berkisar Rp. 40.000,- s/d Rp. 75.000,- /bulan, tergantung pada lama mereka bekerja dan keterampilan yang dimiliki.

7. Dari 5 orang pembantunya/asisten tersebut, ada satu orang (Nani) kurang puas dengan sistem upah yang diberlakukan, walaupun Chintami mengembangkan azas kekeluargaan dalam "Pola Manajemennya". Chintami juga telah memperhatikan kemungkinan "Promosi" ke tingkat keahlian yang lebih tinggi. Tapi Nani tetap menggerutu.
8. Suatu hal yang dikhawatirkan Chintami adalah menjalarnya penyakit "Nani" pada yang lain. Untuk itu Chintami agak sulit mencari modus/ pendekatan baru, dia mengakui bahwa dia tidak pernah mempelajari masalah manajemen secara khusus, hanya berdasarkan "Feeling" saja. Demikian pengakuannya polos.
9. Berdasarkan fakta di muka, di mana sebenarnya letak kesalahan Chintami? Teori mana yang harus digunakan? Untuk menyelesaikan "persoalannya". Chintami minta bantuan saudara untuk memecahkan persoalannya atau setidaknya-tidaknya memberi petunjuk praktis. Selamat

PT. GATRA PUTRA

Latar Belakang Teori: Motivasi dalam Organisasi

1. PT. GATRA PUTRA, berdiri tahun 1989 di Kota Bengkulu, Perusahaan ini bergerak di bidang jasa (Jasa Konsultasi, Manajemen, Akuntansi dan Jasa-jasa lain). Pendirinya, Pak Hamzah lulusan Fakultas Ekonomi Universitas terkemuka di Sumatera, program studi manajemen.
2. Pada tahun 1989, ia mendapat order yang cukup lumayan. Untuk mendukung program-program yang telah disepakati ada satu orang akuntan; 3 Sarjana Ekonomi Jurusan/Program Studi Manajemen; 2 orang staf administrasi.
3. Pada tahun 1990, hanya satu proyek yang dapat ditangani, hal ini membuat Hamzah agak gusar, bagaimana mempertahankan usaha ini ?
4. Suatu hal yang menarik pada tahun 1990, akuntan yang dimiliki kurang bergairah bekerja. Hal ini nampak pada kehadirannya di perusahaan mulai berkurang. Nampaknya, akuntan kita ini sedang menangani proyek lain yang tidak ada hubungannya dengan perusahaan. Selidik punya selidik ternyata pendapatan yang diterima sang akuntan dari perusahaan sangat minim (cerita sang akuntan).
5. Cerita Pak Hamzah; dalam perusahaan ini sesungguhnya tidak ada larangan bagi staf untuk *nyambi* di luar, asal pekerjaan di perusahaan tetap berjalan dengan baik. Ditambahkan lagi bahwa perusahaan membangun azas kekeluargaan dalam bisnis ini, dengan maksud agar staf betah. Kalau masih juga "ngacir" di luar itu adalah haknya karyawan. Tapi memang ada sedikit "gangguan" kata Pak Hamzah, apalagi tenaga akuntan kita relatif langka ujarnya.

6. Sedang staf lain, biasa-biasa saja semangat dan gairah kerjanya, apa mereka ini kepepet/terdesak, tidak ada lapangan pekerjaan lain belum dapat ditebak secara jelas. Sebagai tambahan informasi tenaga akuntan di Bengkulu masih langka, pada hal perusahaan-perusahaan mulai berkembang sesuai dengan perkembangan daerah.
7. Dari cerita singkat tersebut saudara diminta untuk dapat memberi jalan keluar pada Pak Hamzah. Bagaimana caranya meluruskan motivasi sang akuntan tersebut, agar melihat lebih luas bahwa motive uang tidak semata-mata dalam perkembangan perusahaan di masa depan.

CV. KOFA

Latar Belakang Teori: Motivasi dalam Organisasi

1. CV. KOFA bergerak dalam usaha peternakan ayam potong di Kota "X". Berdiri pada tahun 1987 dengan omset 10.000 ekor kohort (siklus). Satu siklus lebih kurang 40 - 60 hari.
2. Jumlah karyawan, termasuk karyawan kantor sebanyak 17 orang. Di antara 17 orang tersebut, Pak Zal adalah salah seorang yang membuat Pak Powder pusing.
3. Suatu hari, Pak Zal minta izin pulang kampung selama 3 hari. Ternyata sehabis 3 hari, Pak Zal tidak muncul di kantor maupun di lokasi peternakan. Sehingga diputuskan untuk mengirim utusan ke rumah Pak Zal untuk mengadakan pengecekan. Apa yang dapat dihimpun, ternyata Pak Zal tidak pulang kampung, hanya tidur-tidur saja di rumah kontrakannya.
4. Selain itu, Pak Powder agak jengkel karena Pak Zal juga sering membocorkan rahasia perusahaan pada pihak-pihak yang tidak seharusnya mengetahui keadaan perusahaan.
5. Menurut cerita Pak Zal, saya ini orang kecil, rumah kontrak. Padahal perusahaan punya "Base Camp" di kawasan peternakan, tapi saya tidak dibolehkan untuk tinggal di sana.
6. Pada hari ke 8, Pak Powder naik pitam, beliau agak kasar, nampaknya Pak Zal tidak berkenan dan tidak pernah masuk kantor lagi.
7. Dari cerita singkat di atas, saudara diminta mendiagnosis masalah serta memberi petunjuk pada Pak Powder bagaimana menaikkan motivasi karyawan, karena Pak Powder takut kalau-kalau sikap Pak Zal menular pada yang lain.





Drs. H. Supardi, MM. Lahir di Klaten, April 1952. Meraih gelar S1 (Drs) dari Fakultas Ekonomi UII tahun 1978, sedang S2 (MM) diraih dari Program Magister Manajemen UII tahun 1996. Mata kuliah yang dibina sampai sekarang adalah Manajemen dan Manajemen Personalia (SDM), Manajemen Keuangan, Studi Kelayakan Proyek dan Metodologi Penelitian.

Karya tulis yang telah diterbitkan antara lain: *Intermediate Accounting Praktis* (1979), *Diktat Manajemen Personalia Jilid 1* (1982); bersama Drs. Suwarsono menyusun buku *Soal Jawab Evaluasi Proyek; Petunjuk Menyusun Skripsi* (1984); bersama dengan Drs. Zainal Mustafa EQ menyusun buku *Perencanaan dan Pengawasan Produksi* (1985); *Menyusun Karya Ilmiah* (1986); *Diktat Manajemen Personalia II* (1988); *Metodologi Penelitian Bisnis Jilid I, II, dan III* (1993), bersama Teuku Amiruddin menulis buku *Manajemen Masjid* (2000), *Tantangan dan Peluang Bisnis Usaha Kecil & Menengah* (2001), *Catatan Lepas Purna Tugas 3 "Penyakit Hati" yang Menyulitkan Kulturasasi Visi di UII* (2002), dan bersama Syaiful Anwar menyusun buku *Dasar-Dasar Perilaku Organisasi* (2002), disamping itu menulis juga berbagai artikel untuk beberapa jurnal dan majalah.

Pengalamannya pada jabatan struktural di lingkungan UII adalah sebagai berikut: sebagai Sekretaris LP2M FE UII (1979-1982); berturut-turut kemudian menjabat Direktur Pusat Pengembangan dan Studi Manajemen-PPSM (1982-1984); Pembantu Dekan (1984-1992); Dekan FE UII (1992-1995), dan Pembantu Rektor II (1994-2002).



Syaiful Anwar, AB., Drs., SU adalah dosen Fakultas Ekonomi Universitas Bengkulu. Lahir di Ipuh (Bengkulu Utara), 10 Oktober 1957. Menamatkan SD tahun 1970 di Ipuh, SMP tahun 1973 di Mukomuko, SMA tahun 1976 di Yogyakarta. Gelar Sarjana Ekonomi diraih dari FE UII tahun 1982, sedang gelar Magister Manajemen Pemasaran dari Universitas Gadjah Mada tahun 1990.

Selama mengabdikan pada Fakultas Ekonomi Universitas Bengkulu mengasuh berbagai mata kuliah antara lain: Kewirausahaan, Pengantar Bisnis, Manajemen Strategik dan Manajerial Ekonomik, Manajemen Pemasaran, *Operation Research*, Studi Kelayakan Bisnis, Pengantar Perkoperasian dan Sumber Daya Alam/Lingkungan Hidup.

Disamping sebagai dosen Program S1 ia juga sebagai dosen Program Magister Manajemen (MM) di universitas yang sama. Kegiatan lain, ia juga terlibat aktif dalam Pengembangan Pengusaha Kecil, Koperasi dan Usaha Pemula. Aktif pula dalam Pengembangan Program Kewirausahaan pada Dephaker, Depkop dan PPK. Karya tulis yang telah diterbitkan antara lain: *Manajemen Usaha Kecil*, Lemlit Unib Press (1999), *Kewirausahaan*, Lemlit Unib Press (2000), *Kapita Selekta Pemasaran*, Lemlit Unib Press (2001), dan bersama Supardi menerbitkan buku *Dasar-Dasar Perilaku Organisasi*, UII Press (2002).